

صفر به یک

پیتر تیل

بلک مسترز

واسع علوی

راهله یوسفزاده

سرشناسه	:	تیل، پیتر Thiel, Peter
عنوان و نام پدیدآور	:	صفر به یک؛ نکاتی درباره استارت‌آپ‌ها یا چگونه آینده را بسازیم انوشته پیتر تیل و بلک مسترز؛ ترجمه واسع علوی و راهله یوسف‌زاده؛ ویراستار طاهره خیرآبادی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۲۴۵ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۹۷۳۱۳-۹-۸
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Zero to One; Notes on Startups or How to Build the Future: 2014.
موضوع	:	کسب‌وکارهای نوپا، استارت‌آپ، کارآفرینی، نوآوری
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۵ الف۴/ت۹/۵/۶۲/۵ HD
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۶۲۴۲۲۷



عنوان:	صفر به یک؛ نکاتی درباره استارت‌آپ‌ها، یا چگونه آینده را بسازیم!
مؤلف:	پیتر تیل، بلک مسترز
مترجم:	واسع علوی، راهله یوسف‌زاده
ویراستار:	طاهره خیرآبادی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۵، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۷۳۱۳-۹-۸
بها:	۱۸،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۷	مقدمه. صفر به یک
۱۱	فصل ۱. چالش آینده
۱۹	فصل ۲. جشن می گیرم انگار هنوز سال ۱۹۹۹ است
۳۳	فصل ۳. همه شرکت های شایسته، متفاوت هستند
۴۳	فصل ۴. ایدئولوژی رقابت
۵۱	فصل ۵. مزیت حرکت آخر
۷۱	فصل ۶. شما برگ بخت آزمایی نیستید
۹۹	فصل ۷. پول را دنبال کن
۱۱۳	فصل ۸. رازها
۱۳۱	فصل ۹. شالوده ها
۱۴۵	فصل ۱۰. سازوکار مافیا
۱۵۵	فصل ۱۱. اگر بسازیدش، می آیند؟
۱۷۵	فصل ۱۲. انسان و ماشین
۱۹۰	فصل ۱۳. سبز دیدن
۲۱۷	فصل ۱۴. تناقض بنیان گذاران
۲۳۷	نتیجه گیری. ایستایی یا یکتایی
۲۴۴	تقدیر و تشکر
۲۴۷	درباره نویسندگان

مقدمه

صفر به یک

هر شکوفایی در کسب‌وکار تنها یک‌بار رخ می‌دهد. بیل گیتس بعدی سیستم‌عامل نخواهد ساخت. لری پیچ یا سرگتی برین بعدی موتور جست‌وجو نخواهند ساخت و مارک زاک‌برگ بعدی شبکه اجتماعی خلق نخواهد کرد. اگر از این افراد تقلید می‌کنید، درواقع از آن‌ها چیزی نمی‌آموزید.

البته که تقلید از یک الگو، آسان‌تر از خلق چیزی نو است. انجام دادن کاری که می‌دانیم چگونه باید آن را انجام داد جهان را از ۱ به n می‌برد و چیزی آشنا به آن خواهد افزود؛ اما هرگاه چیزی نو خلق می‌کنیم، از ۰ به ۱ می‌رویم. عمل خلق منحصربه‌فرد است، همانند خلق کردن چیزی بااهمیت و نتیجه چیزی تازه و غریب است.

شرکت‌های آمریکایی هر چقدر هم که امروز سودهای کلان داشته باشند اگر روی کار سخت خلق چیزهای نو سرمایه‌گذاری نکنند، در آینده شکست خواهند خورد. اگر همه آنچه را که انتظار داریم، با تنظیم و بهسازی خطوط قدیمی کسب‌وکاری که به ما ارث رسیده است به دست آوردیم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ بر خلاف آنچه به نظر می‌رسد، پاسخ تهدیدی خواهد بود بسیار

بدتر از بحران ۲۰۰۸. «بهترین اقدامات» امروز به بن بست خواهند رسید؛ بهترین مسیرها جدید و نیازموده (تجربه نشده) هستند.

در دنیایی از بروکراسی‌های مدیریتی عظیم چه عمومی و چه خصوصی، جست‌وجو به دنبال مسیر نو می‌تواند مانند آرزو کردن یک معجزه به نظر برسد. درواقع اگر کسب‌وکار آمریکایی می‌خواهد موفق باشد، به صدها یا حتی هزاران معجزه نیاز خواهد داشت. این مایوس‌کننده است، مگر یک حقیقت حیاتی: انسان‌ها از سایر گونه‌ها با این توانایی متمایز شده‌اند که ما می‌توانیم معجزه کنیم. این معجزه را فناوری می‌نامیم.

فناوری معجزه‌آسا است چراکه به ما امکان می‌دهد تا با کمترها کارهای بیشتری انجام دهیم و توانمندی‌های خود را به سطح بالاتری ارتقا دهیم. سایر حیوانات به‌طور غریزی هدایت شده‌اند تا چیزهایی مثل بندآب یا لانه زنبور بسازند، ولی ما تنها گونه‌ای هستیم که می‌تواند چیزهای نو و شیوه‌های بهتری نیز برای ساخت آن‌ها اختراع کند. انسان‌ها با انتخاب از میان گزینه‌های از پیش ارائه شده در کاتالوگ هستی تصمیم نمی‌گیرند که چه بسازند؛ بلکه ما طرح جهان را با خلق چیزهای نو باز می‌نویسیم. این‌ها حقایق ساده‌ای هستند که به کلاس دومی‌ها آموزش می‌دهیم، اما در دنیایی که بیشتر آنچه انجام می‌دهیم تکرار همان چیزی است که قبلاً دیده‌ایم به‌راحتی ممکن است این حقایق فراموش شوند.

صفر به یک درباره این است که چگونه شرکت‌هایی بسازیم که چیزهای نو خلق کند. صفر به یک همه آنچه را که من به‌طور مستقیم به‌عنوان یکی از

بنیان‌گذاران پی‌پال^۱ و پلنتیر^۲ و سپس سرمایه‌گذار بسیاری از شرکت‌های نوپا^۳ مانند فیس‌بوک و اسپیس‌ایکس^۴ آموخته‌ام به کار می‌گیرد. با وجود اینکه به الگوهای بسیاری اشاره کرده‌ام و آن‌ها را در این کتاب شرح داده‌ام، اما این کتاب فرمولی برای موفقیت پیشنهاد نمی‌کند. تناقض آموزش نوآوری در این است که چنین فرمولی لزوماً نمی‌تواند وجود داشته باشد؛ زیرا هر نوآوری‌ای نو و منحصر به فرد است، هیچ قدرتی نمی‌تواند در واژه‌های مشخصی تجویز کند که چگونه خلاق باشید. در واقع، تنها الگوی قدرتمندی که دریافته‌ام این است که انسان‌های موفق ارزش را در جاهای پیش‌بینی نشده می‌یابند و آن‌ها این کار را با اندیشیدن درباره کسب‌وکار براساس اصول ابتدایی به جای فکر کردن به فرمول‌ها انجام می‌دهند.

این کتاب از یک دوره آموزشی درباره شرکت‌های نوپا که در سال ۲۰۱۲ در دانشگاه استنفورد تدریس کرده‌ام، شکل گرفته است. دانشجویان دانشگاه در چند تخصص محدود می‌توانند مهارت‌های زیادی کسب کنند ولی بسیاری از آن‌ها هرگز نمی‌آموزند که در دنیای وسیع‌تر با آن مهارت‌ها چه بکنند. هدف نخست من در این کلاس این بود که به دانشجویانم کمک کنم تا فراتر از مسیرهایی را ببینید که با تخصص‌های دانشگاهی فراهم می‌شوند تا آینده‌ای

۱. به انگلیسی (PayPal) یک شرکت تجارت الکترونیکی و سامانه انتقال وجه الکترونیکی آن است. سامانه PayPal پرداخت و انتقال وجه را از طریق اینترنت و به صورت آنی ممکن می‌سازد. گستردگی و مقبولیت این سامانه بین سایت‌های اینترنتی و کاربران ناشی از هزینه‌های اندک آن در قبال خدمات، کاربرد آسان و امکانات کم‌نظیر آن است.

۲. به انگلیسی (Plantir) یک شرکت نرم‌افزاری و خدماتی است که تخصص اصلی‌اش تحلیل داده‌ای است. در ابتدا عمده مشتریان این شرکت آژانس‌های اطلاعاتی دولتی آمریکا بودند.

3. Startup

۴. نام یک شرکت تولیدکننده محصولات صنایع هوفضایی تجاری در آمریکا است.

گسترده‌تر را که متعلق به آن‌هاست خلق کنند. یکی از آن دانشجویان، بلیک مسترز، یادداشت‌های دقیقی از کلاس برداشت که بسیار دورتر از دانشکده دست‌به‌دست شد و در کتاب صفر به یک من به همراه او این یادداشت‌ها را برای مخاطبان گسترده‌تری بازبینی کردم. دلیلی وجود ندارد که چرا باید آینده تنها در استنفورد یا در دانشگاه یا در دره سیلیکون^۱ رخ بدهد.

۱. به انگلیسی (Silicon Valley) نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۷۰ کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو در حومه سانتا کلارا، کالیفرنیا، ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از غول‌های فناوری جهان در این منطقه است (گوگل، مایکروسافت، اپل، اچ پی و ...). نام این منطقه ابتدا برگرفته از تعداد زیاد شرکت‌های تولید کننده تراشه‌های سیلیسیمی در این منطقه بود که بعدها به نمادی از وجود کمپانی‌های فعال فناوری‌های پیشرفته در این منطقه تبدیل شد.

چالش آینده

هرگاه که با شخصی مصاحبه شغلی می‌کنم، دوست دارم این سؤال را بپرسم: «چه حقیقت مهمی وجود دارد که افراد خیلی کمی با آن موافقند؟»

این پرسش آسان به نظر می‌رسد چراکه سراسر است. در واقع، پاسخ دادن دشوار است. پاسخ دادن به لحاظ عقلانی دشوار است زیرا دانشی که به هر کس در مدرسه آموخته می‌شود براساس تعریف توافق شده است و به لحاظ روان‌شناسی دشوار است زیرا هرکسی که بخواهد پاسخ این پرسش را بدهد باید چیزی را بگوید که آن را غیر محبوب (منفور) همگان بداند. تفکر درخشان نادر است، اما انگیزه حتی از نبوغ کمتر موجود است.

معمولاً جواب‌هایی شبیه این‌ها می‌شنوم:

«سیستم آموزشی ما شکست خورده است و احتیاج فوری به اصلاح دارد»

«امریکا استثنایی است»

«خدایی وجود ندارد»

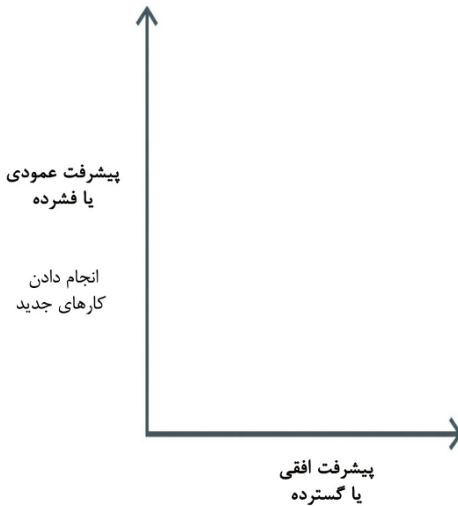
این‌ها پاسخ‌های بدی هستند. گزاره‌های اول و دوم ممکن است درست باشد ولی بسیاری از افراد هنوز با آن‌ها موافقت. گزاره سوم یک طرف از مناظره‌ای آشنا است. یک پاسخ خوب این شکل را دارد: «بسیاری از مردم به x معتقدند، ولی حقیقت خلاف x است» من در ادامه همین فصل پاسخ خودم را خواهم داد.

این پرسش تضادآمیز با آینده چه کار دارد؟ در کمترین معنی آینده به شکلی خیلی ساده عبارت است از مجموعه همه دقایقی که هنوز نیامده‌اند. ولی آنچه آینده را متمایز و بااهمیت می‌سازد این نیست که هنوز رخ نداده، بلکه این است که زمانی فرا می‌رسد که جهان متفاوت از امروز خواهد بود. در این توصیف، اگر قرار است هیچ چیزی در جامعه ما در صد سال آینده تغییر نکند، آنگاه آینده دورتر از صد سال بعد خواهد بود. اگر همه چیز در دهه آینده به‌شدت تغییر کند، آنگاه آینده تقریباً دم دست است. هیچ کس نمی‌تواند دقیقاً آینده را پیش‌بینی کند، اما دو چیز را می‌دانیم: اینکه آینده متفاوت خواهد بود و اینکه باید در دنیای امروز ریشه داشته باشد. بسیاری از پاسخ‌ها به این پرسش تضادآمیز شیوه‌های متفاوت نگاه ما به اکنون هستند؛ پاسخ‌های خوب آن‌هایی هستند که هر چه بیشتر نگاه ما را به آینده نزدیک می‌کنند.

صفر به یک: آینده پیشرفته

وقتی به آینده می‌اندیشیم، به یک آینده پیشرفته امیدواریم. این پیشرفت می‌تواند به یکی از این دو شکل باشد: پیشرفت افقی یا گسترده و دیگری پیشرفت عمودی یا فشرده. پیشرفت افقی یعنی تکرار چیزهایی که موفق بوده‌اند، حرکت از ۱ به n . پیشرفت افقی را راحت می‌توان تصور کرد. زیرا می‌دانیم چه شکلی است. پیشرفت عمودی یا فشرده به معنی انجام کارهای نو

است، حرکت از ۰ به ۱. تصور پیشرفت عمودی دشوارتر است زیرا کاری باید انجام شود که هیچ کس دیگری انجام نداده است. اگر یک ماشین تایپ بردارید و صدتای آن را بسازید پیشرفت افقی کرده‌اید. اگر یک ماشین تایپ دارید و یک واژه‌پرداز بسازید آنگاه شما پیشرفت عمودی داشته‌اید.

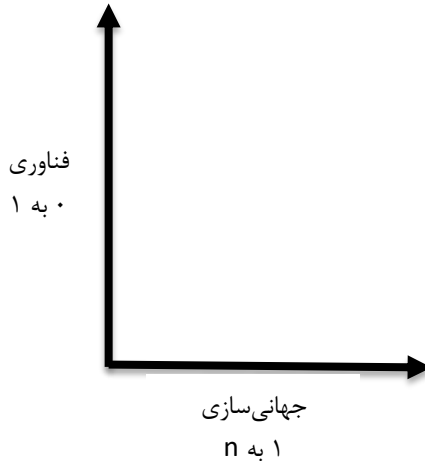


تقلید کردن کارهایی که به نتیجه رسیده‌اند

در سطح ماکرو، پیشرفت افقی در یک کلمه عبارت است از جهانی‌سازی – یعنی چیزهایی که در یک جا نتیجه داده‌اند، در هر جای دیگری استفاده می‌شوند. چین نمونه الگویی از جهانی‌سازی است. برنامه بیست‌ساله چین این است که شبیه ایالات‌متحده امروز شود. چینی‌ها دقیقاً هرچه را که در جهان توسعه‌یافته به نتیجه رسیده است کپی می‌کنند: خطوط راه‌آهن قرن نوزدهمی، تهویه قرن بیستمی و حتی کل شهرها. ممکن است برخی گام‌ها را

جهش بزنند؛ مثلاً مستقیماً به جای نصب تلفن ثابت به بی‌سیم رسیده‌اند. اما همه چیز را همان‌گونه که هست کپی می‌کنند.

پیشرفت عمودی یا ۰ به ۱ در یک کلام همان تکنولوژی است. پیشرفت سریع فناوری اطلاعات در دهه‌های اخیر، دره سیلیکون را به‌طور کلی به پایتخت فناوری تبدیل کرده است؛ اما دلیلی وجود ندارد که فناوری تنها به کامپیوتر محدود باشد. اگر درک صحیحی داشته باشیم، هر راه بهتر و جدیدی از نحوه انجام کارها فناوری است.



از آنجایی که جهانی‌سازی و فناوری، حالت‌های متفاوتی از پیشرفت هستند، این امکان وجود دارد که هم‌زمان هر دو، یکی و یا هیچ‌کدام از آن‌ها را داشت. به‌عنوان مثال سال‌های ۱۸۱۵ تا ۱۹۱۴ دوره‌ای از توسعه سریع فناوری و

جهانی‌سازی سریع بود. در بین اولین جنگ جهانی و سفر کیسینجر^۱ تا ازسرگیری روابط با چین در سال ۱۹۷۱ یک پیشرفت سریع فناوری وجود داشت ولی جهانی‌سازی چندانی رخ نداد. از سال ۱۹۷۱ تاکنون شاهد جهانی‌سازی سریع در کنار توسعه محدود فناوری بوده‌ایم که این توسعه فناوری نیز بیشتر محدود به فناوری اطلاعات بوده است.

عصر جهانی‌سازی باعث شده است تا به راحتی بتوانیم تصور کنیم که دهه‌های پیش رو همگرایی و شبیه‌تر شدن بیشتر را به همراه خواهد داشت. حتی زبان روزمره ما نشان می‌دهد که ما به نوعی پایان تاریخ فناوریانه اعتقاد داریم: تقسیم جهان به ملت‌های توسعه‌یافته و در حال توسعه به نوعی القا می‌کند که جهان «توسعه یافته» به آنچه دست یافتنی است، دست یافته و ملت‌های فقیرتر باید خود را به آن برسانند.

ولی من فکر نمی‌کنم که این صحیح باشد. پاسخ شخصی من به آن پرسش تضادآمیز این است که بیشتر مردم معتقدند که آینده جهان با جهانی‌سازی تعریف خواهد شد، ولی حقیقت این است که فناوری نقش بیشتری دارد. بدون تغییرات فناوریانه اگر چین تولیدات انرژی خود را در دو دهه آینده دو برابر کند، آلودگی هوا را هم دو برابر خواهد کرد. اگر هریک از صدها میلیون افراد خانواده‌های هندی به شیوه آمریکایی‌ها - با استفاده از تنها ابزارهای کنونی - زندگی می‌کردند نتیجه یک فاجعه زیست‌محیطی می‌بود. گسترش شیوه‌های قدیمی تولید ثروت در جهان منجر به نابودی خواهد شد نه ثروت. در جهان با منابع کمیاب، جهانی‌سازی بدون فناوری ناپایدار خواهد بود.

۱. Kissinger: دیپلمات معروف آمریکایی و مشاور اسبق امنیت ملی ایالات‌متحده آمریکا که به خاطر تلاش‌هایش برای پایان بخشیدن به جنگ ویتنام جایزه صلح نوبل گرفت.

فناوری نو هرگز یک ویژگی خودکار تاریخ نبوده است. پیشینیان ما در جوامعی ایستا و با روحیه برد-باخت می‌زیسته‌اند که موفقیت به معنای ربودن دارایی دیگری بوده است. آن‌ها به‌ندرت منابع جدید ثروت خلق می‌کرده‌اند و در یک دوره طولانی هرگز نمی‌توانستند به میزان کافی خلق کنند تا بتوانند یک فرد معمولی را در شرایط سخت حیات نجات دهند. آنگاه پس از ۱۰،۰۰۰ سال پیشرفت پراکنده از کشاورزی ابتدایی به آسیاب‌های بادی قرون وسطایی و اسطرلاب‌های قرن شانزدهم، جهان نوین، از زمان اختراع ماشین بخار در دهه ۱۷۶۰ تا حدود دهه ۱۹۷۰، ناگهان پیشرفت فناورانه نه‌چندان آرامی را تجربه کرد. در نتیجه ما جامعه‌ای ثروتمندتر از آنچه بتوان تصور کرد نسبت به هر نسل دیگری به ارث بردیم.

هر نسلی به جز پدرها و پدربزرگ‌های ما؛ یعنی در اواخر دهه ۱۹۶۰ هر کسی انتظار داشت این پیشرفت ادامه پیدا کند. آن‌ها منتظر چهار روز کار در هفته، انرژی بسیار ارزان‌تر از حد تصور و سفر به ماه بودند. ولی این‌ها اتفاق نیفتاد. گوشی‌های هوشمند که ما را از اطرفمان دور کرده‌اند، ما را از این واقعیت که اطراف ما به طرز غریبی کهنه هستند نیز دور کرده است: تنها کامپیوترها و مخابرات از نیمه قرن پیشرفت شدیدی داشته است. این‌ها به این معنی نیست که پدران ما در تصور آینده اشتباه کرده‌اند. آن‌ها اشتباه کرده‌اند که انتظار داشتند این‌ها باید به‌طور خودکار رخ می‌داده است. دغدغه امروز ما این است که فناوری‌های جدید را هم تصور کنیم و هم خلق کنیم تا بتوانیم قرن ۲۱ را آرام‌تر و کامیاب‌تر از قرن ۲۰ بسازیم.

تفکر کسب و کار نوپا (استارت‌آپ)

فناوری‌های جدید عادت دارند از رخدادهای متحورانه جدید، شرکت‌های نوپا، سر برآورند. از «فاندینگ فادرز»^۱ در سیاست گرفته تا «رویال سوسایتی»^۲ در علوم یا «فرچایلد سمی کنداکتور»^۳ در کسب و کار، گروه‌های کوچک افرادی که با نوعی احساس مأموریت گرد هم می‌آیند جهان را به سوی بهتر شدن بردند. ساده‌ترین توضیح برای این‌ها منفی است: ساخت چیزهای جدید در سازمان‌های بزرگ دشوار است و از آن دشوارتر این است که بخواهی به‌تنهایی آن کار را انجام دهی. سلسله‌مراتب بوروکراتیک به آرامی حرکت می‌کند و انگیزه‌های گریز از خطر را عمق می‌بخشد. در بسیاری از سازمان‌های بدکارکرد تظاهر به اینکه کارها در حال انجام است استراتژی بهتری برای پیشرفت حرفه‌ای است تا اینکه واقعاً کاری انجام شود (اگر این توصیف مناسب شرکت شما است باید همین الان آنجا را ترک کنید). از سوی دیگر یک نابغه ممکن است یک اثر هنری یا ادبی خلق کند ولی هرگز نمی‌تواند یک صنعت خلق کند. شرکت‌های نوپا بر این اصل عمل می‌کنند که برای انجام کارها باید همراه

۱. به انگلیسی (Founding Fathers) پدران بنیان‌گذار، گروهی از رهبران سیاسی آمریکا بودند که با اعلامیه استقلال ایالات متحده را در سال ۱۷۷۶ میلادی امضا کردند، یا با شرکت در انقلاب آمریکا به کسب استقلال مستعمرات سیزده‌گانه از بریتانیا یاری رساندند، یا در راستای تدوین و اقتباس چارچوب قانون اساسی آمریکا فعالیت نمودند و یا در تثبیت دولت تعیین شده در قانون اساسی نقش مهمی ایفا کردند. جرج واشینگتن، توماس جفرسون، جان آدامز، جیمز مدیسون، جیمز مانرو، ساموئل آدامز، بنیامین فرانکلین، جرج میسون، توماس پین و جان هنکاک مشهورترین این مردان بودند.

۲. به انگلیسی (Royal Society) انجمن سلطنتی انگلستان یا همان رویال سوسایتی که پس از اتحاد انگلستان به دست چارلز یکم، و در سال ۱۶۶۰ در لندن برپا شد.

۳. به انگلیسی (Fairchild Semiconductor) شرکت تولید قطعات نیمه‌رسانا

سایرین کار کنید، اما هم‌زمان باید به قدر کافی کوچک بمانید تا واقعاً بتوانید کاری انجام دهید.

در تعریف مثبت، شرکت نوپا (استارت‌آپ)، بزرگ‌ترین گروه افرادی است که می‌توانید آن‌ها را به برنامه‌ای برای بنا نهادن آینده‌ای متفاوت متقاعد سازید. مهم‌ترین نقطه قوت یک استارت‌آپ، تفکر جدید آن است: حتی مهم‌تر از چابکی شرکت، اندازه کوچک، فضای کافی برای تفکر فراهم می‌آورد. این کتاب درباره پرسش‌هایی است که باید برای موفقیت در کسب‌وکارهای نوپا از خود پرسید و پاسخ دهید. آنچه در پیش رو دارید یک کتاب راهنما یا دانشنامه نیست بلکه تمرین تفکر است؛ زیرا تفکر همان چیزی است که هر شرکت نوپایی باید انجام دهد.

خواستار ایده‌های نو شوید و کسب‌وکار را از ابتدا ببندیشید.

جشن می‌گیرم انکار هنوز سال ۱۹۹۹ است

پاسخ دادن صریح به پرسش تضادآمیز خودمان - کدام حقیقت مهم است که افراد کمی با شما در آن هم‌عقیده هستند؟ - دشوار است. شاید شروع با مقدمه‌ای آسان‌تر باشد: چیست که همه به آن اعتقاد دارند؟ «دیوانگی در افراد نادر است؛ اما در گروه‌ها، احزاب، ملت‌ها و اعصار یک قانون است» این را نیچه^۱ (قبل از اینکه دیوانه شود) نوشت. اگر بتوانید یک اعتقاد توهمی عمومی را شناسایی کنید می‌توانید آنچه را که در پس آن نهفته است بیابید: حقیقت تضادآمیز.

این گزاره مقدماتی را در نظر بگیرید: شرکت‌ها آمده‌اند که پول بسازند نه اینکه از دست بدهند. این گزاره از نظر هر فرد متفکری بدیهی است؛ اما برای بسیاری از افراد در اواخر دهه ۱۹۹۰ این موضوع بدیهی نبود، در آن زمان که

۱. فریدریش ویلهلم نیچه (به آلمانی: Friedrich Wilhelm Nietzsche) (۱۵ اکتبر ۱۸۴۴ - ۲۵ اوت ۱۹۰۰) فیلسوف، شاعر، آهنگساز و فیلولوژیست کلاسیک بزرگ آلمانی بود. فریدریش نیچه پس از سال‌ها آمیختن با دنیای فلسفه و بحث و جدال و ناکامی در عشق، ده سال پایان عمرش را در جنون به سر برد. سرانجام در سال ۱۸۸۹ به دلیل ضعف سلامت و سردردهای شدیدش مجبور به استعفا از دانشگاه و رها کردن کرسی استادی شد. او سرانجام پس از تحمل یک دوره بر اثر سرطان مغزی از دنیا رفت. او معتقد بود سردردهایش نتیجه درد زایش افکار نو است.

هیچ زبانی آنقدر بزرگ نبود که بتوان آن را به‌عنوان سرمایه‌گذاری در آینده‌ای بزرگ‌تر و روشن‌تر تصور کرد. دانش متعارف «اقتصاد نوین» دیدگاه‌های مکتوب را بیشتر از مفهومی انتزاعی و بی‌روح همچون «سود» به‌عنوان معیار اقتصادی معتبر و آینده‌نگر پذیرفته است.

با نگاه به گذشته، اعتقادات متعارف فقط سلیقه‌ای و اشتباه به نظر می‌رسند؛ وقتی باوری شکست می‌خورد آن را یک اندیشه پوچ و حباب می‌خوانیم؛ اما آشفته‌گی‌های حاصل از این اندیشه‌های حبابی حتی پس از ترکیدن آن‌ها ناپدید نمی‌شوند. جنون اینترنت دهه ۹۰ بزرگ‌ترین اندیشه حبابی از زمان رکود ۱۹۲۹ بوده است و درس‌هایی که بعد از آن گرفته شد تقریباً همه افکار درباره فناوری امروزی را تعریف و دچار انحراف کرده است. اولین گام تفکر شفاف این است که آنچه را که درباره گذشته می‌دانیم، نقد کنیم.

۱. سقوط بورس وال استریت، سال ۱۹۲۹: در قرن بیستم، اقتصاد رشد زیادی داشته است. در سپتامبر ۱۹۲۹، ارزش میانگین صنعتی داو جونز به بیش از ۶ برابر افزایش یافت و به ۳۸۱،۲ رسید. این شاخص در طی ۲۵ سال بعد، دیگر به این سطح از افزایش نرسید. سپس در تابستان ۱۹۲۹، بازار سهام دچار یک سری کاهش قیمت نگران‌کننده شد. این کاهش‌ها منجر به نگرانی سرمایه‌گذاران و بروز رویدادهایی در تاریخ‌های ۲۹، ۲۸، ۲۴ اکتبر شد. (که به ترتیب پنجشنبه سیاه، دوشنبه سیاه و سه‌شنبه سیاه نامیده شدند) در دوشنبه سیاه، میانگین شاخص داو جونز ۲۲،۸ درصد کاهش یافت. طوفانی از فروش، سیستم قیمت‌گذاری معمول را که قیمت فعلی سهام را به سرمایه‌گذاران اطلاع می‌داد، تحت تأثیر قرار داد. خطوط تلفن و تلگراف مسدود شدند و همه این‌ها سبب ایجاد خلأ اطلاعات شدند. این خلأ اطلاعاتی تنها منجر به هراس و واکنش بیشتری شد. فناوری عصر جدید که پیش‌تر برای سرمایه‌گذاران اهمیت زیادی داشت، حال به مشکلات و رنج‌های آنان افزوده بود. روز بعد، سه‌شنبه سیاه، روز آشوب و بی‌نظمی بود. سرمایه‌گذاران زیادی به دلیل دریافت اخبار کسری و دلیعه، مجبور به تسویه کردن و نقد کردن سهامشان شدند و در نتیجه بورس با سفارش‌های فروش بسیاری مواجه شد. در این روز، داو جونز ۳۰ واحد دیگر افت کرد و قیمت بسته شدن آن به ۲۳۰ رسید. سهام‌های جذاب پرترفدار هم با نازل شدن ارزش مواجه شدند. در طول دو روز، میانگین صنعتی داو جونز، ۲۲ درصد کاهش یافت. در واقع بدترین بحران اقتصادی دوران مدرن بود که بازار سهام و وال استریت را در دهه ۱۹۳۰ به شدت گرفتار کرد.

تاریخچه‌ای کوتاه از دهه ۹۰

سال‌های دهه ۱۹۹۰ تصویر خوبی دارند. آن سال‌ها را عموماً به‌عنوان دهه‌ای شکوفا و سرشار از خوش‌بینی به خاطر می‌آوریم که به شکوفایی و رونق پرسرعت اینترنت منتهی شد؛ اما خیلی از آن سال‌ها آن قدر که حس نوستالژی ما به یاد دارد شاد و موفق نبوده است. ما از آن زمان فراموش کرده‌ایم که در ۱۸ ماه جنونِ دات-کام^۱ در پایان این دهه در جهان چه روی داد.

دهه ۹۰ با شادمانی آغاز شد، هنگامی که دیوار برلین در نوامبر ۸۹ فرو ریخت. عمر این خوشی کوتاه بود. در اواسط سال ۱۹۹۰ ایالات متحده دچار رکود شد. به لحاظ فنی رکود در مارس ۹۱ پایان یافت، ولی بازیابی پس از آن کند بود و روند بیکاری تا جولای ۹۲ همچنان افزایش یافت. تولید هرگز به جایگاه قبلی خود بازنگشت. چرخش به سمت یک اقتصاد خدماتی کشار و دردناک بود.

۱. یک حباب اقتصادی در خلال سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ میلادی بود (که در ۱۰ مارس ۲۰۰۰ با رسیدن شاخص NASDAQ به ۵۱۳۲,۵۲ به اوج رسید) که طی آن بازارهای بورس سهام کشورهای صنعتی دنیا شاهد رشد سریع ارزش مالی‌شان بودند که از رشد بخش اینترنت و شاخه‌های مرتبط با آن ناشی می‌شد. از مشخصه‌های این دوره (که در بسیاری موارد به شکست اقتصادی انجامید) تأسیس گروه جدیدی از شرکت‌های بر پایه اینترنت بود که به‌طور کلی به آن‌ها شرکت‌های دات-کام گفته می‌شد. شرکت‌ها دریافته بودند که اگر یک پیشوند «E-» به ابتدای نام خود و یا یک پسوند «.COM» به انتهای نام خود بیفزایند، بهای سهام آن‌ها در بازار افزایش می‌یابد.

از ۱۹۹۲ تا پایان ۱۹۹۴ یک دوره کسالت و ناخوشی عمومی بود. تصاویر سربازان آمریکایی در موگادیشو^۱ در خطوط خبر تکرار و تکرار می‌شد. عصبانیت از جهانی‌سازی و رقابتی شدن ایالات‌متحده با سرازیر شدن شغل‌ها به سمت مکزیک شدت یافت. این جریان مخفی بدبینانه رئیس‌جمهور وقت، بوش، را از قدرت پایین کشید و راس پروت^۲ تقریباً ۲۰ درصد آراء عمومی را در سال ۹۲ برد که از زمان تئودور روزولت در ۱۹۱۲ بهترین نتیجه برای حزب سوم بوده است و هر آنچه توسط نیروانا^۳، گرانج^۴ و گروه موسیقی هروئین^۵ در جاذبه‌های فرهنگی منعکس می‌شد، آرزو و رؤیا نبود.

دره سیلیکون نیز به کما رفت. به نظر می‌رسید ژاپن پیروز جنگ نیمه‌رسانا شده بود. اینترنت از طرفی به خاطر اینکه کاربرد تجاری آن تا اواخر ۱۹۹۲ محدود شده بود و از سوی دیگر به دلیل عدم وجود مرورگرهای وب کاربرپسند، باید همچنان اوج می‌گرفت. این‌ها به معنای آن است که وقتی من در سال ۱۹۸۵ به استنفورد آمدم، اقتصاد و نه علوم کامپیوتر محبوب‌ترین

۱. موگادیشو پایتخت و بزرگ‌ترین شهر کشور آفریقایی سومالی است. نبرد موگادیشو (۱۹۹۳) که در بین آمریکایی‌ها به «سقوط شاهین سیاه» و در بین سومالیایی‌ها به «روز رنجرها» معروف است، به عملیات نیروهای آمریکا با پشتیبانی نیروهای سازمان ملل علیه شبه‌نظامیان سومالیایی به فرماندهی محمد فرح عیدید در روزهای ۳ و ۴ اکتبر ۱۹۹۳ گفته می‌شود.

2. Ross Perot

۳. به انگلیسی (Nirvana) یک گروه راک آمریکایی بود که در سال ۱۹۸۷ توسط کورت کوبین، گیتاریست و خواننده و کریست ناواسلیک، گیتار بیس در ابردین، واشینگتن بنیان نهاده شد.

۴. به انگلیسی (Grunge) یکی از زیرشاخه‌های موسیقی آلترناتیو راک است که در اواسط دهه ۸۰ میلادی در کشور آمریکا پدید آمد.

۵. گروه موسیقی با عمر کوتاه و یکی از پیشگامان سبک اسکریمو

رشته تحصیلی بود. برای اغلب افراد، دانشکده فناوری غیرعادی و حتی سطح پایین به نظر می‌رسید.

اینترنت همه این‌ها را تغییر داد. مرورگر موزائیک به‌طور رسمی در نوامبر ۱۹۹۳ منتشر شد که به افراد معمولی روشی برای آنلاین شدن ارائه می‌داد. موزائیک تبدیل شد به نت اسکپ که مرورگر آن در اواخر سال ۱۹۹۴ ارائه شد. به‌کارگیری این مرورگر به‌سرعت افزایش یافت - از حدود ۲۰ درصد بازار مرورگرها در ژانویه ۱۹۹۵ به تقریباً ۸۰ درصد این بازار تا کمتر از ۱۲ ماه بعد - به‌طوری‌که نت اسکپ توانست در آگوست ۱۹۹۵ اولین نسخه عمومی خود را عرضه کند، هرچند که هنوز سودآور نشده بود. در مدت پنج ماه، نت اسکپ از سود ۲۸ دلار به ۱۷۴ دلار در هر سهم رشد کرد. سایر شرکت‌های فناورانه نیز در حال شکوفایی بودند. یاهو با ارزشی برابر ۸۴۸ دلار در آوریل ۱۹۹۶ عرضه عمومی شد. در پی آن‌ها آمازون در می ۱۹۹۷ به میزان ۴۳۸ دلار عرضه شد. تحلیلگران بدبین شک داشتند که درآمدها و سود این شرکت‌ها بیشتر از شرکت‌های غیراینترنتی باشد. به‌راحتی می‌شد نتیجه گرفت که بازار داشت دیوانه می‌شد.

این نتیجه‌گیری قابل فهم ولی نابه‌جا بود. در دسامبر ۱۹۹۶ - بیش از سه سال قبل از رشد واقعی حباب - فدچرمن آلن گرینسپن هشدار داد که هیجان غیرمنطقی، رشد تضمین نشده ارزش سرمایه‌ها را به دنبال خواهد داشت. سرمایه‌گذاران فناوری هیجان‌زده بودند، ولی مشخص نبود که چندان هم غیرمنطقی باشند. خیلی راحت می‌توان فراموش کرد که در بقیه دنیا همه چیز به این خوبی پیش نمی‌رفت.

بحران اقتصادی آسیای شرقی در جولای ۱۹۹۷ بروز کرد. سرمایه‌داری رفاقتی و بدهی‌های عظیم خارجی اقتصادهای تایلند، اندونزی و کره جنوبی را به زانو درآورده بود. بحران روبل در آگوست ۱۹۹۸ در روسیه رخ داد کسری مالی طولانی و مزمز فلج‌کننده باعث کاهش ارزش پول روسیه و بدهکارتر شدنش شده بود. سرمایه‌گذاران آمریکایی برای ملتی که ۱۰,۰۰۰ سلاح هسته‌ای داشت ولی هیچ پولی نداشت، عصبی‌تر می‌شدند. میانگین ارزش سهام داوجونز در عرض چند روز بیش از ۱۰ درصد کاهش یافت.

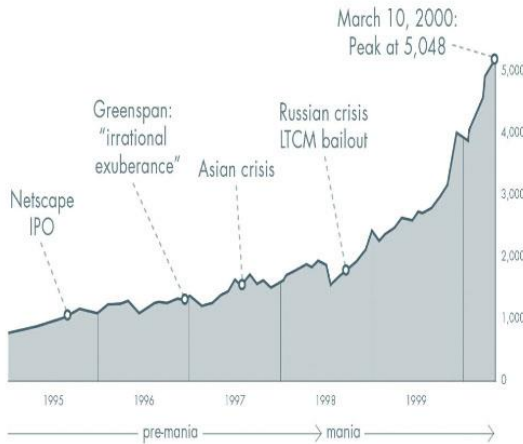
مردم حق داشتند نگران باشند. بحران روبل منجر به یک سری واکنش‌های زنجیره‌ای شد که موجب شد مدیریت سرمایه‌گذاری بلندمدت که سرمایه‌های تأمین‌ی اهرمی آمریکا به شمار می‌رفتند، با شکست مواجه شود. شرکت LTCM ۴,۶ میلیون دلار از ارزشش را در نیمه دوم ۱۹۹۸ از دست داد و وقتی دولت با کمک‌های مالی فراوان و کاهش میزان سود مانع بحران سیستماتیک شد، همچنان بیش از ۱۰۰ میلیون دلار بدهی داشت. اروپا هم اوضاع بهتری نداشت. در ژانویه ۱۹۹۹ اروپا افول و بحران بزرگی را تجربه می‌کرد. در روز اول معاملات افزایشی تا ۱,۱۹ دلار داشت ولی در مدت دو سال ۰,۸۳ دلار سقوط کرد. در اواسط سال ۲۰۰۰، بانک‌های مرکزی گروه ۷ ناچار به مداخله مالی چند میلیون دلاری در بازار شدند.

بنابراین پس زمینه دوره کوتاه جنون دات کام در سپتامبر ۱۹۹۸ دنیایی بود که هیچ چیزی دیگر در آن درست به نظر نمی‌رسید. اقتصاد کهن نمی‌توانست چالش‌های جهانی‌سازی را مدیریت کند. کاری باید انجام می‌شد - کاری کارستان - تا آینده بهتر می‌شد. به روش اثبات غیرمستقیم، اقتصاد نوین اینترنت تنها راه پیش رو بود.

جنون: سپتامبر ۱۹۹۸ – مارس ۲۰۰۰

جنون «دات کام» شدید، ولی کوتاه بود. ۱۸ ماه جنون از سپتامبر ۱۹۹۸ تا مارس ۲۰۰۰، دوره مهاجرت دره سیلیکون به معدن طلا بود: پول همه جا بود که مشتاقانش به دنبال آن باشند و هیچ کمبود انرژی و انگیزه‌ای احساس نمی‌شد. هر هفته شرکت‌های نوپای جدیدی در رقابت برپا کردن ضیافت‌های هرچه باشکوه‌تر بودند. کمتر مهمانی‌های ساده و کم‌خرج بر پا می‌شد. میلیونرهای ثروتمند صورتحساب‌های هزار دلاری خود را نگه می‌داشتند تا آن‌ها را با سهام شرکت نوپای خود پرداخت کنند و البته گاهی هم موفق می‌شدند. بسیاری از مردم از شغل‌های خود بیرون می‌آمدند تا استارت‌آپ خودشان را راه بیندازند. دانشجوی کارشناسی ارشد حدوداً چهل‌ساله‌ای را می‌شناختم که در سال ۱۹۹۹ شش شرکت متفاوت را مدیریت می‌کرد. (معمولاً ابلهانه به نظر می‌رسد که یک نفر در سن چهل‌سالگی دانشجوی کارشناسی ارشد باشد و شاید به نظر دیوانگی محض باشد که یک نفر هم‌زمان چند شرکت را راه‌اندازی کند ولی در اواخر دهه ۹۰ مردم می‌توانستند به کسب ترکیبی از موفقیت‌ها اعتقاد داشته باشند.) هرکسی باید می‌دانست که این جنون ناپایدار بود؛ موفق‌ترین شرکت‌ها هم به نوعی از یک مدل ضد کسب‌وکار استقبال می‌کردند و هم‌زمان با رشد کسب‌وکار، پول هم از دست می‌دادند. ولی دشوار است که افراد را به خاطر رقص، ملامت کرد آنگاه که موسیقی در حال نواختن است؛ عدم عقلانیت، عقلانی شده بود وقتی تصور می‌شد که چسباندن یک «.com» به اسم یک نفر، می‌توانست ارزش او را یک شبه چند برابر کند.

رونق و پیشرفت سریع دات-کام



جنون پی پال

وقتی در اواخر سال ۱۹۹۹ پی پال را مدیریت می‌کردم، از معقول بودن خودم وحشت می‌کردم. نه به این خاطر که به کسب‌وکارمان اعتقاد نداشتم، بلکه به این خاطر که به نظر می‌رسید هر فرد دیگری در دره سیلیکون نیز کاملاً آماده پذیرش هر چیزی بود. به هر طرف که نگاه می‌کردم، افراد داشتند کسب‌وکارهایی را راه می‌انداختند و متحول می‌ساختند که زنگ خطر تصادفی و بی‌نظمی بودن آن‌ها به گوش می‌رسید. یکی از آشنایان برایم تعریف کرد که چگونه از اتاق نشیمن خود حتی قبل از اینکه شرکت خود را راه‌اندازی کند، طرح عرضه اولیه عمومی سهام شرکت خود را برنامه‌ریزی می‌کرد و فکر

نمی‌کرد که این کار عجیب‌وغریب باشد. در چنین فضایی معقول رفتار کردن غیرطبیعی به نظر می‌رسید.

حداقل پی‌پال یک مأموریت بزرگ برعهده داشت. مأموریتی که اگر حتی شک هم داشته باشید بعداً آن را بزرگ توصیف خواهید کرد: ما قصد داشتیم یک پول اینترنتی خلق کنیم که جایگزین دلار آمریکا شود. محصول اول ما کمک می‌کرد افراد بتوانند از یک پالم‌پایلوت به پالم‌پایلوت دیگری پول انتقال دهند؛ اما به غیر از خبرنگارانی که این محصول را به‌عنوان یکی از بدترین ده ایده سال ۱۹۹۹ انتخاب کردند، هیچ کس از این محصول استفاده نکرد. در آن زمان پالم‌پایلوت‌ها هنوز خسته‌کننده بودند، اما ایمیل به‌تازگی جا افتاده بود، بنابراین تصمیم گرفتیم راهی برای ارسال و دریافت پرداخت‌ها از طریق ایمیل ایجاد کنیم.

در پاییز ۱۹۹۹ محصول پرداخت ایمیلی ما موفق شد. هرکس به‌راحتی می‌توانست وارد وب‌سایت ما شود و به‌راحتی پول منتقل کند؛ اما مشتریان ما کافی نبودند، رشدمان کند بود و هزینه‌ها سر رسیده بودند. برای اینکه پی‌پال موفق می‌شد باید انبوهی میلیونی از کاربران را جذب می‌کردیم. هزینه تبلیغات مقرون به صرفه نبود. قراردادهای بانک‌های بزرگ هم یکی پس از دیگری لغو می‌شدند؛ بنابراین تصمیم گرفتیم در مقابل ثبت‌نام کاربران به آن‌ها پول پرداخت کنیم.

ما به هر مشتری جدید برای ملحق شدن و عضویت ۱۰ دلار می‌پرداختیم و هر بار که یکی از دوستان خود را هم معرفی می‌کردند ۱۰ دلار دیگر به آن‌ها پرداخت می‌کردیم. با این کار صدها هزار مشتری به دست آوردیم و یک رشد نمایی کسب کردیم. البته این شیوه جلب مشتری خودبه‌خود ادامه پیدا نکرد.

وقتی قرار باشد به مردم برای اینکه مشتری شما باشند پول پرداخت کنید، رشد نمایی به معنای رشد نمایی هزینه‌ها نیز خواهد بود. هزینه‌های وحشتناک در آن زمان در دره سیلیکون معمولی بود؛ اما ما معتقد بودیم که هزینه‌های کلان ما معقول بودند: پی‌پال با داشتن عده زیاد کاربران و دریافت مبلغی کوچکی از تراکنش‌های این مشتریان می‌توانست راه روشنی به سوی سودآوری داشته باشد.

می‌دانستیم که برای رسیدن به این هدف باید سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کردیم. همچنین می‌دانستیم که دوران شکوفایی رو به پایان بود. از آنجاکه توقع نداشتیم سرمایه‌گذاران باور داشته باشند که تجارت ما در رکود پیش رو دوام خواهد آورد، در هر زمانی که می‌توانستیم سرمایه‌ها را به سرعت افزایش می‌دادیم. در ۱۶ فوریه سال ۲۰۰۰ وال‌استریت ژورنال مقاله‌ای را منتشر کرد که در آن رشد ما را که خبر آن دهان‌به‌دهان می‌چرخید، ستوده بود و اعلام کرده بود که پی‌پال دارای ارزشی ۵۰۰ میلیون دلاری است. وقتی که در ماه بعد به سود ۱۰۰ میلیون دلاری دست یافتیم، سرمایه‌گذار عمده‌مان ارزش‌گذاری وال‌استریت ژورنال را قطعی کرد. سایر سرمایه‌گذاران حتی از این هم بیشتر عجله داشتند. یک کارخانه در کره جنوبی بدون مذاکره اولیه یا قرارداد و یا امضای هیچ سندی ۵ میلیون دلار برای ما انتقال داد. وقتی می‌خواستیم پول را برگردانیم به من نمی‌گفتند که به کجا باید می‌فرستادمش. گردش مالی مارس سال ۲۰۰۰، زمانی را که برای موفقیت پی‌پال لازم داشتیم برای ما خرید. درست زمانی که سود هنگفتی به دست آورده بودیم، حساب ترکید.

درس‌هایی که آموختیم

«اونا می‌گن... سال ۲۰۰۰ شده و مهمونی تمومه! اوه! وقت تمومه!

اما من امشب می‌خوام جشن بگیرم انگار هنوز سال ۱۹۹۹ هستش! - پرینس^۱
شاخص بورس NASDAQ در اواسط مارس به بالاترین میزان خود رسید و
به مرز ۵۰۴۸ رسید و سپس در میانه آوریل به عدد ۳۳۲۱ سقوط کرد و وقتی
در اکتبر ۲۰۰۲ به حداقل خود در عدد ۱۱۱۴ رسید، مدت‌ها بود که همه
سقوط بازار را نوعی عقوبت الهی بابت خوش‌بینی‌های دهه ۹۰ نسبت به
فناوری تعبیر می‌کردند. دوره آرزوی تنعم و فراوانی، این بار دوره آز و حرص
دیوانه‌وار خوانده می‌شد و گفته می‌شد که دیگر آن دوره به سر رسیده است.

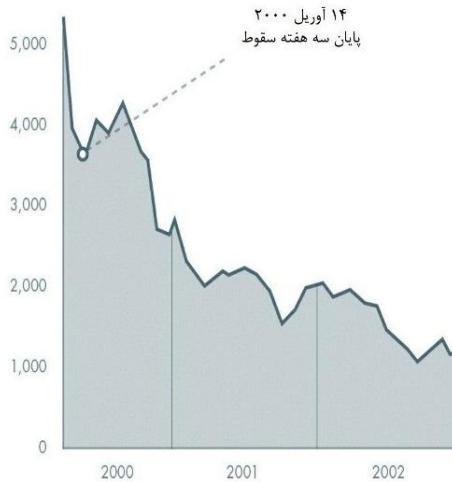
همه آموختند که آینده را اساساً غیرقطعی بدانند. هر کسی که به جای
برنامه‌های فصلی، برنامه‌های سالانه طرح‌ریزی می‌کنند را اخراج کنند.
جهانی‌سازی، فناوری را به آرزویی برای آینده تبدیل کرد. از آنجاکه مهاجرت از
«آجر به کلیک^۲» آن‌گونه که انتظار می‌رفت و آرزو می‌شد اثر نکرد،
سرمایه‌گذاران دوباره به آجرها و ساخت‌وساز و «اقتصاد کشورهای در حال
توسعه» روی آوردند (جهانی‌سازی). نتیجه یک حساب دیگر بود، این بار در بازار
مسکن.

۱. بخشی از متن یکی از اهنگ‌های پرینس راجرز نلسون، به انگلیسی (Prince Rogers)

(Nelson) خواننده، ترانه‌سرا و بازیگر آمریکایی

۲. کنایه از انتقال همه چیز (از جمله کسب‌وکار) به کامپیوتر و اینترنت

ورشکستگی دات-کام



کارآفرینانی که در دره سیلیکون باقی مانده بودند از سقوط دات-کام چهار درس بزرگ آموختند که هنوز هم می‌تواند راهگشای تفکر کسب‌وکار امروزی باشد:

۱- پیشرفت‌های افزایشی داشته باشید

دیدگاه‌های بزرگ، حباب را بزرگ‌تر کردند؛ پس نباید آن‌ها را رها کرد. هرکسی که ادعا می‌کند می‌تواند کار بزرگی انجام دهد، احتمال دارد این کار را انجام دهد و هرکه بخواهد دنیا را تغییر دهد باید فروتن‌تر و افتاده‌تر باشد. فقط گام‌های کوچک تنها مسیر امن رو به جلو هستند.

۲- چابک و انعطاف‌پذیر بمانید

همه شرکت‌ها باید «چابک» باشند که رمز آن «بدون برنامه‌ریزی بودن» است. نباید بدانید که کسب‌وکار شما قرار است چه بکند؛ درحالی که

برنامه‌ریزی باید خودخواهانه و انعطاف‌ناپذیر باشد. در عوض باید امتحان کنید، تکرار کنید و کارآفرینی را با یک باور واقع‌گرایانه تجربه کنید.

۳- با رقابت پیشرفت کنید

سعی نکنید بدون آمادگی یک بازار جدید خلق کنید. تنها راه شروع کسب‌وکار واقعی این است که با مشتری موجود کار خود را شروع کنید؛ بنابراین باید شرکت خود را با توسعه محصولات شناخته شده‌ای که رقبای موفق تاکنون ارائه داده‌اند، بنا نهید.

۴- روی محصول تمرکز کنید، نه فروش

اگر محصول شما برای فروش نیاز به تبلیغات یا بازاریاب دارد، هنوز به اندازه کافی محصول خوبی نیست: فناوری اصولاً مربوط به توسعه محصول است نه توزیع آن. دوره تبلیغات گسترده به‌روشنی اسراف‌کارانه بود، بنابراین تنها راه رشد پایدار، گسترش خود به خودی و تبلیغ دهان‌به‌دهان است.

این درس‌ها در دنیای استارت‌آپ به باورهای غالب تبدیل شده‌اند؛ کسانی که این باورها را نادیده بگیرند سرنوشت شوم فناوری در رکود سال ۲۰۰۰ را به جان خریده‌اند و البته هنوز اصول مخالف صحیح به نظر می‌رسند:

۱. بهتر است ریسک‌ها هرچه بزرگ‌تر باشند تا کم‌اهمیت و غیر قابل توجه.
۲. یک طرح و برنامه بد همچنان از هیچ طرحی بهتر است.
۳. بازارهای رقابتی سود را نابود می‌کنند.
۴. فروش درست به اندازه محصول اهمیت دارد.

این واقعیت درست است که در فناوری یک حباب رخ داد. اواخر دهه ۹۰ یک دوره خودخواهی بود: افراد به حرکت از ۰ به ۱ باور داشتند. شرکت‌های

نوپای خیلی کمی در آن زمان شکل گرفت و خیلی از آن‌ها نیز به حدی نرسیدند که بتوان از آن‌ها صحبت کرد. ولی مردم آموختند که ما هیچ راهی نداریم جز اینکه راهی پیدا کنیم تا با حداقل‌ها بیشترین کارها را بتوان انجام داد. اوج بازار در مارس ۲۰۰۰ به‌وضوح اوج جنون بود؛ البته شاید با وضوح کمتر ولی این اوج همچنین اوج شفافیت نیز بود. مردم توانستند آینده دورتری را ببینند، دیدند که تکنولوژی باید چقدر جدید و دارای ارزش باشد تا بتواند ما را با امنیت به آن آینده برساند و خود را قادر به خلق این تکنولوژی دیدند.

ما همچنان به تکنولوژی جدید نیاز داریم و حتی همچنان به نوعی خودخواهی و طمع سال‌های ۱۹۹۹ نیاز داریم تا به آن برسیم. برای بنا نهادن نسل بعد کسب‌وکار باید بتوانیم باورهای به وجود آمده بعد از رکود را مهار کنیم. این بدان معنا نیست که اعتقادهای مخالف آن‌ها به‌طور خودکار صحیح هستند؛ با رد متعصبانه این تفکرات نخواهید توانست از جنون پیشرفت بگریزید. در عوض از خودتان بپرسید: چه میزان از دانش شما از کسب‌وکار در اثر واکنش‌های اشتباه به اشتباهات گذشته شکل گرفته است؟ تضادآمیزترین مسئله، مقابله با پیشرفت و حرکت روبه‌جلو نیست بلکه با خود اندیشیدن است.

همه شرکت‌های شایسته، متفاوتند

نسخه کسب‌وکار پرسش تضادآمیز ما این‌گونه است: چه کسب‌وکار ارزشمندی هست که هیچ کس در حال ساخت آن نیست؟ این پرسش دشوارتر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد، چراکه شرکت شما می‌تواند بدون اینکه خودش ارزشمند بشود ارزش فراوانی خلق کند. ارزش‌آفرینی به‌تنهایی کافی نیست. هرکس باید بتواند سهمی از ارزشی که خلق کرده است داشته باشد.

و این یعنی حتی کسب‌وکارهای بزرگ می‌توانند کسب‌وکارهای بد باشند. به‌عنوان مثال شرکت‌های هواپیمایی ایالات‌متحده به میلیون‌ها مسافر خدمت‌رسانی می‌کنند و همه ساله صدها میلیون ارزش ایجاد می‌کنند؛ اما در سال ۲۰۱۲ که میانگین بلیت هواپیما ۱۷۸ دلار بود، خطوط هواپیمایی در هر سفر مسافر تنها ۳۷ سنت درآمد داشته‌اند. این شرکت‌ها را با گوگل مقایسه کنید که ارزش بسیار کمتری تولید می‌کند ولی درآمد بسیار بیشتری به دست می‌آورد. گوگل در سال ۲۰۱۲، ۵۰ میلیون دلار کسب کرد (در مقابل ۱۶۰

میلیون دلار شرکت‌های هواپیمایی)، اما ۲۱ درصد از آن، سود بوده است. بیش از ۱۰۰ برابر حاشیه سود سالانه شرکت‌های هواپیمایی. گوگل آن قدر درآمد کسب می‌کند که در حال حاضر ارزش آن سه برابر کل شرکت‌های هواپیمایی ایالات متحده است.

شرکت‌های هواپیمایی با یکدیگر در رقابت هستند ولی گوگل یکه‌تاز است. اقتصاددانان از دو مدل ساده شده برای توصیف تفاوت‌های این دو استفاده می‌کنند: رقابت کامل و تک‌قطبی.

در اقتصاد ۱۰۱، «رقابت کامل» هم به‌عنوان حالت ایدئال و هم به‌عنوان حالت پیش‌فرض در نظر گرفته شده است. بازارهای دارای چنین رقابت کاملی زمانی به تعادل می‌رسند که منابع تولیدکننده، تقاضای مصرف‌کننده را برآورده سازد. هر شرکتی که در بازار رقابتی باشد بدون تفاوت است و محصولات مشابهی به فروش می‌رساند. از آنجاکه هیچ شرکتی قدرت بازار را ندارد، همه باید محصول خود را با هر قیمتی که بازار تعیین می‌کند، بفروشند. اگر درآمدی برای کسب وجود داشته باشد، شرکت‌های جدید وارد بازار خواهند شد، تولید افزایش می‌یابد، قیمت پایین می‌آید و در نتیجه سودی که در ابتدا انتظار کسب آن وجود داشته است کاهش می‌یابد. اگر شرکت‌های بیشتری وارد بازار شوند، متحمل زیان خواهند شد، برخی ورشکسته می‌شوند و قیمت‌ها به سطح پایداری افزایش می‌یابند. در شرایط رقابت کامل در مدت زمان رقابت طولانی هیچ شرکتی سود اقتصادی مناسبی کسب نخواهد کرد.

در مقابل رقابت کامل شرایط «تک‌قطبی» قرار دارد. در حالی که در شرایط رقابتی شرکت‌ها باید محصولات خود را به قیمت بازار بفروشند، تک‌قطبی بازار خود را دارد، پس می‌تواند قیمت‌های خودش را داشته باشد. از آنجاکه هیچ

رقابتی وجود ندارد، می‌تواند ترکیب تولید و میزان قیمت خود را به گونه‌ای تعیین کند که سود خود را بیشینه سازد.

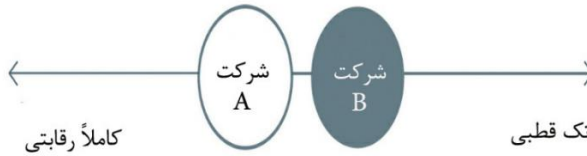
از نظر اقتصاددان‌ها، همه تک‌قطبی‌ها مشابه هستند، چه ناجوانمردانه رقبا را حذف کنند، یا مجوز انحصاری از دولت کسب کنند و یا با نوآوری خود را بالا ببرند. در این کتاب ما به زورگویان غیرقانونی یا نورچشمی‌های دولت علاقه‌مند نیستیم؛ از نظر ما «تک‌قطبی» نوع شرکت‌هایی هستند که در کاری آن‌قدر خوب هستند که سایر شرکت‌ها قادر به ارائه جایگزین برای آن نیستند. گوگل مثال خوبی است از شرکت‌هایی که از ۰ به ۱ رفته‌اند: گوگل از اوایل دهه ۲۰۰۰ که توانست از مایکروسافت و یاهو فاصله بگیرد تاکنون در جست‌وجو رقیب نداشته است.

آمریکایی‌ها از رقابت افسانه‌سازی می‌کنند و معتقدند که رقابت ما را از صف‌های فقیرانه سوسیالیستی حفظ می‌کند. در واقع سرمایه‌داری و رقابت در تضاد با یکدیگرند. سرمایه‌داری بر فرضیه انباشت سرمایه استوار است، اما در شرایط رقابت کامل هر سودی تنها از طریق رقابت به دست می‌آید. درسی که کارآفرینان باید بیاموزند روشن است: اگر می‌خواهید ارزش ماندگار بیافرینید و کسب کنید، کسب‌وکار مشابهی به راه نیندازید.

دروغ‌هایی که مردم می‌گویند

چه قدر از جهان در حقیقت تک‌قطبی است؟ چه میزان واقعاً رقابتی است؟ گفتنش دشوار است، زیرا گفت‌وگوهای معمول ما درباره این موضوعات بسیار گیج‌کننده است. از نگاه ناظر بیرونی، همه کسب‌وکارها منطقاً مشابه به نظر

می‌رسند، بنابراین به راحتی تنها می‌توان تفاوت‌های ظریفی بین آن‌ها مشاهده کرد.



دریافت:

شرکت‌ها مشابه هم هستند

اما واقعیت بسیار مشخص‌تر از این است. تفاوت بزرگی بین کاملاً رقابتی و تک قطبی وجود دارد و اکثر کسب‌وکارها خیلی بیشتر از آنچه ما خواهیم تصور کنیم به یکی از این دو مرز نزدیک‌تر هستند.



واقعیت:

تفاوت‌ها زیاد است

ابهام و پیچیدگی از آنجا نشئت می‌گیرد که در توصیف شرایط بازار به شیوه‌های خودخواهانه یک انحراف و جانب‌داری عمومی وجود دارد: هم تک قطبی‌ها و هم رقابتی‌ها انگیزه‌های تغییر حقیقت را دارند.

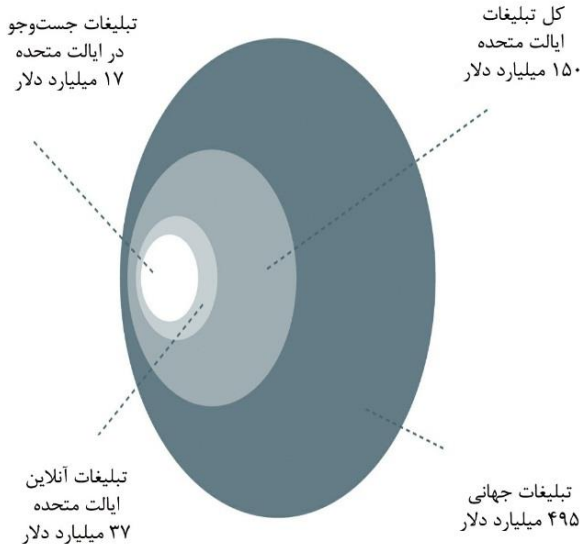
دروغ‌های تک قطبی‌ها

تک قطبی‌ها دروغ می‌گویند تا از خودشان محافظت کنند. آن‌ها می‌دانند که خودستایی از تک قطبی بزرگشان منجر به نظارت، آزموده شدن و مورد

حمله قرار گرفت نشان می‌شود. از آنجاکه این گروه خیلی بیشتر دوست دارند که سود تک‌قطبی‌شان بدون مزاحمت ادامه پیدا کند، بیشتر تمایل دارند تا هر چقدر می‌توانند تک‌قطبی بودنشان را کتمان کنند. معمولاً با مبالغه در قدرت رقابتشان (رقابتی که اصلاً وجود ندارد).

گوگل را تصور کنید که درباره کسب‌وکار خود سخن بگوید. قطعاً اعتراف نمی‌کند که تک‌قطبی است؛ اما آیا هست؟ خب، بستگی دارد: تک‌قطبی در چه چیزی؟ بگذارید فرض کنیم گوگل در اصل یک موتور جست‌وجو است. همان‌طور که در می‌۲۰۱۴، گوگل ۶۸ درصد بازار جست‌وجو را در اختیار دارد. (نزدیک‌ترین رقبای گوگل، مایکروسافت و یاهو هستند که به ترتیب ۱۹ درصد و ۱۰ درصد را در اختیار دارند.) اگر این‌ها به اندازه کافی تسلط و حکم‌فرمایی به نظر نمی‌رسد، این حقیقت را در نظر بگیرید که عبارت «گوگل» هم‌اکنون به‌عنوان یک فعل یک مدخل رسمی در واژه‌نامه انگلیسی آکسفورد است. منتظر نباشید که این اتفاق به‌زودی در مورد بینگ رخ دهد.

اما فرض کنید که گوگل را در اصل یک شرکت تبلیغاتی در نظر بگیریم. همه چیز تغییر خواهد کرد. بازار تبلیغات موتورهای جست‌وجو در ایالات‌متحده به‌طور سالانه ۱۷ میلیارد دلار است. بازار تبلیغات آنلاین سالانه ۳۷ میلیارد دلار است. کل بازار تبلیغات ایالات‌متحده ۱۵۰ میلیارد دلار است و تبلیغات جهانی ۴۹۵ میلیارد دلار؛ بنابراین حتی اگر گوگل تنها تک‌قطبی بازار تبلیغات موتورهای جست‌وجوی ایالات‌متحده باشد، تنها ۳,۴ درصد کل بازار جهانی تبلیغات را در اختیار دارد. از این زاویه گوگل بازیگر کوچکی در دنیای رقابت به شمار می‌آید.



حالا اگر گوگل را در قاب یک شرکت فناوری چندوجهی در نظر بگیریم، چه اتفاقی می‌افتد؟ به اندازه کافی منطقی به نظر می‌رسد: گوگل علاوه بر موتور جست‌وجوی خود به غیر از ماشین‌های رباتیک، تلفن‌های اندروید و گجت‌های پوشیدنی چندین محصول نرم‌افزاری دیگر هم تولید می‌کند؛ اما ۹۵ درصد درآمد گوگل از تبلیغات جست‌وجوی گوگل حاصل می‌شود؛ سایر محصولات گوگل در سال ۲۰۱۲ تنها ۲,۳۵ میلیارد دلار درآمد داشته‌اند و مصرف‌کنندگان محصولات فناورانه‌اش یک کسر بسیار جزئی را تشکیل می‌دهند. از آنجاکه بازار جهانی محصولات فناوری ۹۶۴ میلیارد دلار هست، گوگل کمتر از ۰,۲۴ درصد آن را در اختیار دارد – بسیار دور از ذهن مثل ناله‌ای در دوردست چه برسد به دوقطبی. گوگل با تصویرسازی از خود به‌عنوان فقط یک شرکت فناورانه خود را از هر نوع توجه نامطلوب محفوظ نگه داشته است.

دروغ‌های رقابتی‌ها

غیر دوقطبی‌ها دروغ برعکس آن‌ها را می‌گویند: «ما لیگ خودمان را داریم». کارآفرینان همیشه تمایل داشته‌اند که مقیاس رقابت را کمتر تخمین بزنند، اما این روش برای شرکت‌های نوپا بزرگ‌ترین اشتباهی است که می‌توانند مرتکب شوند. وسوسه مرگبار این است که بازار خود را آن‌قدر کم‌عرض در نظر بگیرید که در کلام بتوانید بر آن تسلط پیدا کنید.

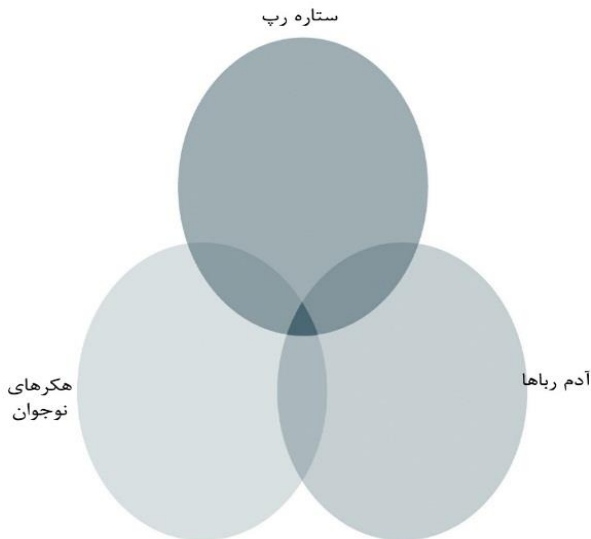
فرض کنید می‌خواهید یک رستوران غذای بریتانیایی در پالو آلتو^۱ راه بیندازید. ممکن است استدلال شما این باشد که «هیچ کس دیگر این کار را نمی‌کند». «همه بازار از آن ما خواهد بود»؛ اما این زمانی درست است که فقط بازار غذای بریتانیایی را در نظر بگیریم؛ اما اگر بازار واقعی کل بازار رستوران‌های پالو آلتو باشد، چه طور؟ و اگر همه رستوران‌های شهرهای اطراف جزو بازار مرتبط با کسب‌وکار شما باشند چه طور؟

این‌ها پرسش‌های سختی است، اما مشکل بزرگ‌تر این است که شما علاقه‌ای نداشته باشید که این پرسش‌ها را از خود بپرسید. وقتی بشنوید که اکثر رستوران‌های جدید پس از یک یا دو سال شکست خواهند خورد، آنگاه به‌طور غریزی داستان‌های خواهید ساخت از اینکه رستوران شما چگونه متفاوت از دیگر رستوران‌ها است. زمان صرف خواهید کرد تا مردم را متقاعد کنید که شما یک استثنا هستید به جای اینکه بخواهید دریابید آیا این شنیده‌ها واقعاً صحت دارد. بهتر است کمی مکث کنید و ببینیدشید که آیا افرادی در پالو آلتو هستند که غذاهای بریتانیایی را ترجیح بدهند. خیلی احتمال دارد که به هیچ وجه چنین افرادی وجود نداشته باشند.

در سال ۲۰۰۱ من و همکارانم در پی پال اغلب نهار را در خیابان کاسترو در منظره‌ای کوهستانی می‌خوردیم. از بین رستوران‌های موجود انتخاب می‌کردیم مثلاً با گزینه‌های آشکاری مثل رستوران‌های هندی، سوشی و برگرها شروع کردیم. وقتی یک نوع را انتخاب می‌کردیم گزینه‌های بیشتری داشتیم مثلاً غذاهای شمالی هند یا غذاهای جنوبی هند، ارزان‌تر یا شیک‌تر و به همین ترتیب. بر خلاف بازار رقابتی رستوران‌های محلی، در آن زمان پی‌پال تنها شرکت پرداخت الکترونیکی در جهان بود. در مقایسه با رستوران‌ها ما کارمندان کمتری استخدام می‌کردیم، اما کسب‌وکار ما از همه آن رستوران‌ها دارای ارزش بیشتری بود. راه‌اندازی یک رستوران غذای جنوبی هند واقعاً راه سختی برای پول درآوردن است. اگر از واقعیت رقابت صرف‌نظر کنید و روی عوامل متمایزکننده کم‌اهمیت تمرکز کنید مثلاً اگر فکر کنید نان خانگی شما بهترین است چراکه دستور پخت آن متعلق به مادربزرگ شما است، کسب‌وکار شما احتمالاً دوام نخواهد آورد.

صنایع خلاق و مبتکر نیز این‌چنین عمل می‌کنند. هیچ فیلم‌نامه‌نویسی اعتراف نمی‌کند که فیلم‌نامه جدیدش تکرار کارهایی است که قبلاً انجام شده است. در عوض توصیفش این‌گونه خواهد بود: «این فیلم عناصر متنوع هیجان‌انگیزی را به گونه‌ای کاملاً جدید ترکیب کرده است». حتی می‌تواند همین‌گونه هم باشد. فرض کنید ایده این نویسنده این باشد که یک ستاره، جی‌زی^۱، در تقابل با هکرها و پلیس‌ها قرار می‌گیرد: ستاره رپ به گروه نخبه‌ای از هکرها ملحق می‌شود تا قاتل دوستش را دستگیر کند و او را برآید.

این کار قطعاً قبلاً انجام نشده است؛ اما ممکن است مانند کمبود رستوران غذاهای بریتانیایی در پالو آلتو چیز خوبی باشد.



غیر تک‌قطبی‌ها با تعریف بازار خود به‌عنوان اشتراک بازارهای کوچک متنوع دیگر متمایز بودن خود را بزرگ‌نمایی می‌کنند.

غذای بریتانیایی \cap رستوران \cap پالو آلتو

خواننده رپ \cap هکرها \cap آدم‌رباها

تک‌قطبی‌ها، در مقابل، بازار خود را به‌صورت اجتماع بازارهای بزرگ متعدد دیگر تصویر می‌کنند:

موتور جست‌وجو \cup تلفن‌های همراه \cup گجت‌های پوشیدنی \cup خودروهای

هوشمند

این داستان اجتماع تک‌قطبی‌ها در عمل شبیه چیست؟ این جمله اریک اشمیت یکی از مدیران گوگل در کنگره‌ای در سال ۲۰۱۱ را در نظر بگیرید:

«ما با یک فضای فشرده رقابتی روبه‌رو هستیم که مشتریان در آن گزینه‌های متعددی برای دستیابی به اطلاعات دارند.»

و یا این ترجمه روان از یک جمله پورتوریکویی را در نظر بگیرید:

«گوگل یک ماهی کوچک در یک برکه بزرگ است. ما به راحتی و در هر زمانی ممکن است بلعیده شویم. ما تک‌قطبی‌ای نیستیم که دولت به دنبالش است.»

ایدئولوژی رقابت

تک‌قطبی خلاق به معنی محصولات جدیدی است که به هرکسی سود می‌رساند و به خالق خود سود پایدار می‌دهد. رقابت به معنای سود نبردن هیچ‌کس، نداشتن تمایز معنادار و تلاشی برای بقا است. پس چرا مردم فکر می‌کنند رقابت، سالم است؟ پاسخ این است که رقابت تنها یک مفهوم اقتصادی یا یک اعتقاد قدیمی که هر فرد یا شرکتی باید در شرایط بازار با آن سروکار داشته باشد، نیست. بیش از هر چیز، رقابت یک ایدئولوژی است. ایدئولوژی‌ای که در جامعه ما رواج پیدا کرده و تفکر ما را به هم‌ریخته است. ما به رقابت بها می‌دهیم و در نتیجه خود را در دام آن می‌اندازیم؛ حتی اگر هرچه بیشتر رقابت کنیم، کمتر به دست بیاوریم.

این یک حقیقت ساده است، اما همه ما یاد گرفته‌ایم که این حقیقت را نادیده بگیریم. سیستم آموزشی ما، هم انگیزه‌های ما را به سمت رقابت ترغیب می‌کند و هم رقابت را به ما می‌قبولاند. نمرات، خود معیار دقیقی از رقابت دانش‌آموزان هستند؛ دانش‌آموزان دارای بالاترین نمرات اعتبار و احترام دریافت می‌کنند. ما به همه دانش‌آموزان یک موضوع را اغلب به یک شیوه و

بدون توجه به استعدادهای فردی و ترجیحات آنها آموزش می‌دهیم. دانش‌آموزانی که نمی‌توانند فقط با نشستن پشت میز درس‌ها را یاد بگیرند تحقیر می‌شوند، درحالی‌که بچه‌هایی که با معیارهای قدیمی مثل آزمون‌ها و تکالیف موفق نشان می‌دهند سرانجام خودشان را در عبارات و معیارهای این واقعیت آکادمیک اجباری کهنه تعریف می‌کنند و می‌شناسند.

و این ماجرا هرچه دانش‌آموز به رده‌های بالاتر می‌رود، بدتر می‌شود. دانش‌آموزان برگزیده با اعتمادبه‌نفس صعود می‌کنند تا زمانی‌که به سطحی می‌رسند که رقابت در آن به قدری فشرده است که باید برای به دست آوردن رؤیاهایشان مبارزه کنند. تحصیلات بالاتر جایی است که در آن افرادی که در دوران دبیرستان برنامه‌های بزرگی برای خود داشته‌اند باید برای مشاغلی قدیمی مانند مدیریت و بانکداری در رقابتی سخت با دیگرانی که به اندازه خود آنها باهوشند، قرار گیرند. دانش‌آموزان یا خانواده‌هایشان، برای تبدیل شدن به یک سری آدم متظاهر، صدها هزار دلار پول در مؤسسه‌های آموزشی هزینه می‌کنند که التهاب رقابت را ادامه می‌دهند. چرا ما با خودمان چنین کنیم؟

آرزو می‌کنم کاش وقتی جوان‌تر بودم این را از خودم می‌پرسیدم. مسیر من آن‌قدر مشخص بود که وقتی سال هشتمی بودم، یکی از دوستانم به‌درستی پیش‌بینی کرد که من چهار سال بعد به‌عنوان یک سال دومی به استنفورد وارد خواهم شد و بعد از اینکه با تحصیلات لیسانس یک دوره شغلی موفق مرسوم را گذراندم، در دانشکده حقوق استنفورد ثبت‌نام کردم که در آنجا برای کسب مدارج موفقیت حتی رقابت شدیدتری داشتم.

بالاترین رتبه‌ای که یک دانشجوی حقوق در دنیا ممکن است کسب کند، واضح و روشن است: از میان ده‌ها هزار فارغ‌التحصیل در هر سال، تنها تعداد

معدودی می‌تواند فرصت کارآموزی در دادگاه عالی را به دست آورند. بعد از کارآموزی عملی در یک دادگاه تجدیدنظر منطقه‌ای به مدت یک سال، برای منشی‌گری در کنار قاضی کندی و اسکالیا دعوت به مصاحبه شدم. ملاقات‌های من با هر دو قاضی خوب بود. من به پیروزی در این رقابت پایانی بسیار نزدیک شده بودم. با خود می‌اندیشیدم که اگر آن مسند را به دست آورده بودم، یک عمر تضمین شده داشتم؛ اما نشد. آن زمان نابود شدم.

در سال ۲۰۰۴، بعد از اینکه پی‌پال را ساختم و به فروش رساندم، به سراغ یکی از دوستان قدیمی در دانشکده حقوق رفتم که قبل‌ترها در ناکامی‌های من برای مسند قضاوت، همراهی‌ام کرده بود. نزدیک به یک دهه بود که با یکدیگر صحبت نکرده بودیم. اولین سؤالش این نبود که «وضع چطوره؟» یا «باورت می‌شه این همه مدت گذشته؟»، بلکه اولین سؤالش این بود: «خب پیترو، خوشحال نیستی که اون شغل منشی‌گری دادگاه رو به دست نیارودی؟» با درکی که هر دوی ما داشتیم، می‌دانستیم که پیروزی نهایی در آن رقابت ممکن بود زندگی من را به سوی بدتر شدن تغییر می‌داد. اگر آن شغل را به دست آورده بودم شاید تمام عمر مشغول گرفتن ورقه‌های استشهادنامه، یا بایگانی کردن اسناد کسب‌وکار مردم بودم به جای اینکه چیز جدیدی خلق کنم. گفتن اینکه چقدر می‌توانست متفاوت باشد، دشوار است، اما هزینه‌های آن موقعیت هنگفت بود. همه دانشمندان کالج رودز آینده‌ی بزرگی در گذشته خود داشتند.

جنگ و صلح

استادان دانشگاه فرهنگ نابودگر دانشگاهی را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند، اما مدیران هرگز از مقایسه کسب‌وکار با جنگ خسته نمی‌شوند. دانشجویان MBA